

ÉVALUATION DU CLIMAT EN MILIEU DE TRAVAIL

BUREAU ET DISTRICTS RÉGIONAUX DE TORONTO
SOMMAIRE

À la demande de la directrice adjointe, Ressources humaines (DAH) et de la directrice adjointe, Collecte (DAC), une évaluation du climat en milieu de travail a été menée dans le Bureau et les districts régionaux de Toronto entre le 18 avril et le 23 juin 2017. Un rapport d'évaluation du climat en milieu de travail a été rédigé à cet effet. Les prochaines lignes constituent un résumé de ce rapport.

Les participants ont été invités à donner leur perception et leur point de vue par rapport à ce qui fonctionne bien dans leur milieu de travail (et ce qui devrait donc être encouragé davantage) et à ce qui est problématique (et ce qui devrait être corrigé). On leur a demandé de décrire leur climat de travail de façon générale et de formuler des suggestions en vue d'améliorer leur milieu professionnel.

En tout, employées et gestionnaires de différentes sections et sous-sections ont pris part à l'exercice, soit 30 p. 100 du personnel du Bureau et des districts régionaux de Toronto. Le consultant s'est entretenu avec les participants pendant environ 70 minutes. Bien qu'ils fussent encouragés à se concentrer sur les deux dernières années, ils ont souvent parlé des conséquences des actes précédents de la direction et du climat antérieur.

L'évaluation du climat en milieu de travail est informelle (ce n'est pas une enquête) et confidentielle. L'objectif est de cerner, de manière exhaustive, les perceptions des employés au sujet de différents problèmes clés dans le milieu de travail et de rendre compte, de façon équitable, objective et anonyme, des conséquences que ces problèmes entraînent pour eux. Il ne s'agit pas d'établir les faits par rapport aux perceptions, ou de confirmer si les exemples ou les incidents décrits se sont vraiment déroulés ainsi – rien n'a été confirmé. Il faut souligner que par nature, ce genre de processus peut sembler faire ressortir surtout les éléments négatifs qui caractérisent un milieu de travail.

Résumé des conclusions

– Tous s'entendent pour dire qu'ils font partie d'un groupe d'employés dévoués qui croient en la mission de l'organisation et qui s'investissent pleinement dans leur travail. C'est la raison pour laquelle ils trouvent un sens au fait de rentrer au travail le matin, malgré l'ambiance lourde et négative qui y règne.

– La baisse du moral est généralisée et la négativité draine l'énergie des employés et des gestionnaires. La plupart s'attendent à ce que la direction soit surprise de l'ampleur de leur insatisfaction. Malheureusement, un bon nombre d'entre eux sont désabusés et découragés, et songent à quitter l'organisation en raison de l'atmosphère au travail et de la façon dont les décisions sont prises dans la région de Toronto. Ils sont aussi d'avis que la baisse du moral et le désengagement sont si graves qu'ils doivent nécessairement avoir une incidence sur le rendement. Cependant, ils sont nombreux à penser que l'organisation est sur la bonne voie.

ÉVALUATION DU CLIMAT EN MILIEU DE TRAVAIL

BUREAU ET DISTRICTS RÉGIONAUX DE TORONTO

SOMMAIRE

– Les employés ont donné des commentaires au sujet de trois groupes distincts : les agents de renseignement (AR), les non-AR et les gestionnaires, qu'ils ont décrits comme étant déconnectés. Les AR représentent jusqu'à du personnel,

de ce qu'ils représentent dans l'ensemble du Service (une statistique importante pour un grand nombre). Ils sont perçus, et se perçoivent eux-mêmes, comme le noyau de l'organisation. Les non-AR sont perçus comme étant sous-estimés, et c'est ce qu'ils ressentent aussi. Quant aux gestionnaires, les subalternes les trouvent déconnectés, mais eux sentent que leurs efforts pour apporter des changements dans la région ne sont pas reconnus.

– La mobilité est en voie de devenir un grave problème. Les employés dont les conjoints ont de bons emplois se sentent pénalisés lorsqu'ils refusent un déménagement pour préserver le bien-être de leur famille ou pour ne pas nuire à la carrière de leur être cher; ils sont d'avis qu'il ne faudrait plus simplement supposer que les conjoints sont mobiles ou qu'ils contribuent peu au revenu familial. La mobilité interne pose également problème. Le roulement fréquent du personnel ne permet pas une bonne maîtrise des dossiers, et les gestionnaires n'ont pas le temps de s'imposer ou de corriger leurs erreurs.

– Une majorité d'employés ont confirmé leur manque de confiance en la direction et dans la plupart des processus de prise de décision. Il y a un manque perçu d'aptitudes de leadership. Une aversion au risque perçue et des responsabilités mal définies font en sorte que les problèmes ne se règlent pas et qu'aucune décision n'est prise. La crainte de représailles est très présente, et les employés ont fourni des exemples concrets qui justifient ce sentiment.

– La culture de l'organisation est décrite comme en étant une dans laquelle les employés sont sévèrement blâmés pour leurs erreurs et pénalisés; il faut faire ce qui est demandé. Les employés entrent au service de cette organisation en pensant y retrouver un milieu et une culture propres à la fonction publique, mais ils sont plutôt confrontés à une culture encore imprégnée de son passé militaire, ce qui a des effets négatifs. Ils disent que Toronto est « la région où s'est arrêté le progrès ». Bon nombre étaient également préoccupés par le manque de diversité au sein de la main-d'œuvre.

– Un grand nombre ont déploré les comportements non professionnels, les commentaires inappropriés et même les manœuvres d'intimidation restés impunis pendant des années, tant de la part des collègues que des gestionnaires – ce que la direction continue de passer sous silence dans une certaine mesure. Cela a entraîné des conséquences durables sur le climat en milieu de travail. Bien que les relations interpersonnelles soient généralement bonnes, un certain nombre de personnes pensent qu'elles ont fait l'objet de rumeurs infondées et malveillantes et qu'elles ont été dénigrées injustement (souvent par les gestionnaires) et que, par conséquent, leur réputation a été entachée.

– La culture du passé est décrite comme étant celle d'un « club de dinosaures » par presque toutes les personnes interrogées ayant travaillé dans la région pendant plus de deux ans. Elles ont fait mention des comportements suivants : cris, jurons, manque de respect,

ÉVALUATION DU CLIMAT EN MILIEU DE TRAVAIL

BUREAU ET DISTRICTS RÉGIONAUX DE TORONTO

SOMMAIRE

dénigrement, misogynie, remarques offensantes et inappropriées, et blagues à propos de collègues faites par les collègues eux-mêmes, mais aussi par les gestionnaires. Cela donnait le ton pour les conversations au bureau.

– Les employés ont l'impression que la direction n'a assumé aucune responsabilité en ce qui concerne ces comportements antérieurs, qu'elle n'a pas pris le problème au sérieux et qu'elle en a diminué l'importance. Pour les employés, cela s'est traduit par un manque de confiance envers les dirigeants et une remise en question de leur crédibilité.

– Les employés ont aussi été témoins de consommation d'alcool hebdomadaire parmi le groupe d'« initiés » au bureau ou au pub, où des décisions étaient prises – souvent en matière de dotation. Il existe désormais une forte perception de favoritisme et une méfiance envers les processus administratifs, un problème important qui devra être réglé.

– Aujourd'hui, cependant, la situation s'est complètement renversée, et certains s'ennuient des saines activités sociales qui permettaient d'apprendre à connaître les collègues et les gestionnaires sur une base personnelle. En ce sens, les activités sociales, telles que le gala annuel et le repas barbecue, étaient grandement appréciées, de même que la participation au sein du comité social.

– Bien que le langage en milieu de travail soit plus civilisé et respectueux que par le passé, certains groupes continuent de faire des blagues ou des commentaires discriminatoires au sujet des ethnies et des communautés faisant l'objet de surveillance. Il y a encore des préjugés contre les femmes et un manque de considération en général pour les différences et les susceptibilités culturelles.

– Les employés disent des AR (ce qu'ils reconnaissent eux-mêmes) qu'ils sont compétitifs de nature et de formation, et qu'ils oublient de laisser leur métier de côté quand ils arrivent au bureau, ce qui fait qu'ils traitent les autres comme des sources plutôt que comme des collègues. Certains groupes qui manquent d'effectifs n'osent pas dire non à une demande ou une tâche par crainte de subir des représailles ou d'être mal vus par la direction. Les employés ne se sentent pas à l'aise de s'exprimer.

– Les participants ont remarqué que l'organisation travaille en vase clos et ont compris que c'est la seule manière convenable d'effectuer leur travail. C'est la raison pour laquelle ils restent. Cependant, ils ont le sentiment que la direction pense qu'elle peut demander n'importe quoi de ses employés sous prétexte que c'est un honneur de travailler pour cette organisation, si unique en son genre. Par conséquent, les employés ont l'impression d'être traités de façon injuste et abusive. Ils ne sentent pas que leurs efforts sont valorisés. Ils affirment qu'un grand nombre se détachent et adoptent l'attitude suivante : « C'est du temps qui compte pour ma pension ».

– Étant donné que ce travail est perçu comme s'inscrivant dans le cadre d'une carrière au sein d'une seule organisation, la réputation personnelle est extrêmement importante. Il existe une crainte de représailles. De nombreux exemples ont été donnés d'employés dont

ÉVALUATION DU CLIMAT EN MILIEU DE TRAVAIL

BUREAU ET DISTRICTS RÉGIONAUX DE TORONTO SOMMAIRE

le nom a été ajouté à la liste noire, qui ont dû changer de poste en raison d'un désaccord avec la direction, ou dont les erreurs n'ont pas été pardonnées. Certaines affectations, comme celles liées ou au filtrage, sont jugées comme une forme de représailles parce qu'elles ne sont pas valorisées et qu'elles limitent les possibilités d'avancement.

– Bien que la direction paraisse plus sensible aux problèmes de santé mentale et au bien-être au travail qu'auparavant, il semble que certains employés soient encore intolérants ou qu'ils portent des jugements à l'endroit de leurs collègues. Les gestionnaires ne font rien pour empêcher la diffamation ou les coups de poignard dans le dos. Beaucoup étaient préoccupés par le nombre d'employés qui semblent être en congé en raison de problèmes liés au travail (du moins en partie).

– Les participants ont indiqué les raisons suivantes comme étant à l'origine de leur mauvaise perception de la direction et de leur méfiance envers elle : 1) son inaction devant des comportements manifestement inappropriés, et ce, pendant des années; et 2) le manque d'équité et d'impartialité des processus administratifs, c'est-à-dire le caractère arbitraire des décisions et le favoritisme. Ils ont l'impression que les gestionnaires manquent de respect et de confiance envers les employés, et inversement. Cela se traduit par une microgestion et une aversion au risque lors de la prise de décisions, de même que par un détachement et un cynisme parmi les employés.

– Les employés ne pensent pas que les gestionnaires assument leurs responsabilités, dans le sens où ils n'acceptent pas de résultats négatifs et ne reconnaissent pas leur faute. Ils ne s'occupent pas des problèmes de rendement ou d'absence. Ils déplacent le personnel au lieu de régler les enjeux, par crainte que soient déposés des plaintes ou des griefs. Certains pensent que les gestionnaires ne sont pas motivés à nouer des liens avec le personnel, parce qu'ils changent de poste trop vite; ces derniers semblent simplement vouloir faire acte de présence en vue d'obtenir des promotions ou des bonis.

– Selon les employés, les décisions relatives à la sélection, aux affectations, à l'inscription aux cours et à l'attribution de dossiers sont prises de façon arbitraire, sans explication. Les règles changent constamment dans des circonstances pourtant similaires, ce qui donne différents résultats.

– Les employés sont d'avis que les décisions sont prises en fonction de l'interprétation que font les gestionnaires intermédiaires des intentions des gestionnaires supérieurs, et non en fonction de ce que proposent les experts en la matière. Les suggestions des employés sont régulièrement rejetées sans explication; ceux-ci n'ont donc pas le sentiment de faire partie d'une organisation apprenante. En plus de cette situation, une nouvelle attention est portée aux statistiques, qui sont en voie de former la base sur laquelle s'appuient les décideurs, plutôt que la qualité du travail.

– Dans le même ordre d'idées, les employés pensent que la hiérarchie est trop lourde puisqu'elle comporte neuf niveaux de rôles et responsabilités mal définis. Les superviseurs

ÉVALUATION DU CLIMAT EN MILIEU DE TRAVAIL

BUREAU ET DISTRICTS RÉGIONAUX DE TORONTO SOMMAIRE

de niveau 9 se voient comme les experts des dossiers, mais ils doivent régler les problèmes, y compris ceux qui touchent la gestion du personnel, dans un rôle de première ligne. Il semble que ces derniers auraient reçu peu ou pas du tout de formation en la matière. Les employés se plaignent du grand nombre de paliers de prise de décision, ce qui ralentit le travail et donne lieu à des décisions parfois fondées sur de l'information incomplète.

- Beaucoup d'employés sentent qu'ils n'ont pas d'emprise sur leur carrière. Les conversations au sujet des objectifs de carrière et des intérêts durant les rencontres d'évaluation du personnel ne font jamais l'objet d'un suivi. Les décisions relatives à la progression sont uniquement fondées sur les relations et non pas sur les compétences ou l'expérience. La réputation et les relations sont donc très importantes, tout en étant aussi bien fragiles.

- De nombreux employés ont mentionné qu'ils ne se sentent pas valorisés et qu'ils sont très cyniques par rapport aux prix de reconnaissance. La façon dont agit la direction à l'égard de ces prix renforce la perception qu'elle n'y croit pas. Les participants n'ont pas l'impression de faire partie d'une organisation qui fait preuve de compassion et de soutien. Qu'un employé se donne à 200 p. 100 ou à 10 p. 100 ne fait aucune différence. En outre, les AR ont également mentionné que la contribution du personnel non-AR à la réussite des projets passe habituellement inaperçue dans le cadre du processus de reconnaissance.

- La plupart sont satisfaits des discussions ouvertes qui ont lieu de façon régulière, mais trouvent déficientes toutes les autres formes de communication entre la direction et les employés, ainsi qu'entre les employés eux-mêmes. Beaucoup ont observé que les gestionnaires supérieurs ne sortent jamais de leur bureau. Certains d'entre eux ne saluent pas les employés, même dans l'ascenseur.

il leur est difficile de concevoir que la haute direction puisse ne pas arriver à les connaître tous.

- Les employés pensent que les règles relatives à la mobilité et à la période de deux ans ne sont plus valides, et qu'elles ont plus à avoir avec la culture militariste. Ils perçoivent l'exigence de changer de poste dans la région ou d'être muté à l'extérieur comme étant arbitraire et injustifiée; le refus d'une mutation ou la demande de son report entraîne une punition ou des représailles, ou encore le départ de bons employés.

- Les employés ne pensent pas que la haute direction comprend la difficulté liée aux frais de subsistances élevés et au grand temps de déplacement dans la région. Par conséquent, ils ont l'impression que les promotions et les possibilités d'avancement ne sont offertes qu'à ceux qui sont prêts à déménager, et non à ceux qui sont les plus compétents ou les plus aptes au travail. Cela signifie aussi que des personnes de l'extérieur bénéficient d'un redressement de paye pour des postes que les employés locaux pourraient très bien remplir, mais auxquels ils n'ont pas accès en raison des règles sur la mobilité. Il s'agit là d'une importante source de frustration parmi les AR et les autres employés.

ÉVALUATION DU CLIMAT EN MILIEU DE TRAVAIL

BUREAU ET DISTRICTS RÉGIONAUX DE TORONTO

SOMMAIRE

- La mise en œuvre du processus est perçue comme ayant engendré deux « classes » d'AR. D'une part, il y a ceux qui sont en majorité des hommes et semblent recevoir toute la formation. D'autre part, il y a les femmes ou des personnes appartenant aux minorités visibles. Ces personnes ne reçoivent qu'une formation de recyclage. Étant donné la règle des deux ans, les personnes sont désavantagées puisqu'ils n'acquièrent pas l'expérience requise pour de nombreuses possibilités de formation et d'emploi. La nomination à ce titre est vue comme une punition. Cette répartition des rôles a contribué à la dégradation des relations.
- Presque tous les employés sont d'avis que le mérite ne constitue pas le facteur principal des décisions en matière de dotation; la direction se sert du critère « la bonne personne au bon endroit » pour choisir qui elle veut. Les employés pensent que les nominations ne sont pas basées sur les compétences et que le processus manque de transparence.
- La majorité pense qu'il est aujourd'hui difficile de recruter de nouveaux employés en raison du coût de la vie à Toronto et de la mauvaise réputation de l'organisation en ce qui concerne le climat de travail. De plus, l'accent est mis sur la maîtrise des deux langues officielles, mais les employés pensent que la maîtrise d'une autre paire de langues devrait aussi être prise en considération, étant donné le manque évident de diversité au bureau et la nécessité de pouvoir compter sur du personnel pouvant parler différentes langues et ayant ainsi une bonne compréhension des autres cultures.
- La gestion des heures supplémentaires et de l'horaire des quarts de travail est problématique et incohérente, ce qui a une incidence sur le moral.
- Les employés sentent qu'ils n'ont aucun recours; ils perçoivent le processus de grief comme étant risqué (par crainte de représailles) et pouvant avoir des répercussions sur leur carrière à long terme. Selon eux, l'Association des employés n'a aucun pouvoir. Ils ne font pas confiance à la sous-section régionale des RH et affirment qu'ils reçoivent souvent de l'information contradictoire de la part des RH à l'AC.

Milieu en évolution

- Bien que le tout se passe lentement et difficilement, bon nombre d'employés ont remarqué et ont vécu un changement positif au cours des 24 derniers mois. Ils sont presque tous d'accord pour dire que le milieu de travail est plus respectueux qu'avant.
- La présence de femmes et de jeunes gestionnaires de haut niveau entraîne des effets positifs, et les superviseurs de niveau 9 gèrent davantage dans un esprit de collaboration.
- Les gestionnaires manifestent davantage de respect les uns pour les autres. Les nouveaux comités (social, d'orientation et de santé mentale) font du bon travail et les employés y participent bien.

ÉVALUATION DU CLIMAT EN MILIEU DE TRAVAIL
BUREAU ET DISTRICTS RÉGIONAUX DE TORONTO
SOMMAIRE

– Le processus actuel d'évaluation du climat est perçu comme un pas dans la bonne direction, quoique beaucoup doutent encore qu'il aura une incidence sur ce qu'ils jugent comme étant une culture ancrée, dépassée, et un environnement de travail négatif.

Analyse et conclusions

– Le rapport d'évaluation fait état des perceptions négatives des employés et offre une explication possible du contexte et des circonstances qui y ont mené.

– Le rapport contient également une brève analyse du climat de travail en général fondée sur les travaux de l'auteur réputé Patrick Lencioni (*Les cinq dysfonctions d'une équipe*), ainsi que sur ceux de Joel Brokner, professeur à la Columbia Business School.

– En plus du style de leadership antérieur, du manque de confiance et des processus inévitables ayant entraîné un effet négatif, des facteurs généraux ont aussi contribué au climat de travail négatif qui s'est installé au fil de nombreuses années à Toronto.

– Les suggestions des employés en vue d'une amélioration sont consignées et présentées.

– Des recommandations sont fournies afin d'aider le DARH et le DAC à se pencher sur les préoccupations soulevées par les participants.

PROCESSED BY CSIS UNDER THE
PROVISIONS OF THE PRIVACY ACT AND/OR
ACCESS TO INFORMATION ACT.
RÉVISÉ PAR LE SCRS EN VERTU DE LA LOI
SUR LA PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS
PERSONNELS ET/OU DE LA LOI SUR L'ACCÈS
À L'INFORMATION